

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ASSÉDIO MORAL POR PARTE DA CHEFIA E BEM-ESTAR GERAL
EM *CONTACT CENTRE*: O PAPEL MEDIADOR DO *ENGAGEMENT***

Teresa Filipa de Lousa Cabral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ASSÉDIO MORAL POR PARTE DA CHEFIA E BEM-ESTAR GERAL
EM *CONTACT CENTRE*: O PAPEL MEDIADOR DO *ENGAGEMENT***

Teresa Filipa de Lousa Cabral

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

“Ser humilde com os superiores é obrigação, com os colegas é cortesia, com os inferiores é nobreza.”

Benjamin Franklin

Agradecimentos

É com um enorme apreço e gratidão que me dirijo a todos os que me apoiaram ao longo desta tão importante etapa.

À professora Maria José Chambel, em parceria com a professora Vânia Carvalho, agradeço o extraordinário e contínuo acompanhamento proporcionado. Agradeço, ainda, a todos os professores que contribuíram para a minha formação, com particular destaque, aos professores do núcleo de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, pelo excelente estímulo que me proporcionaram para explorar temas associados a esta área.

Aos meus amigos, por comigo percorrerem este caminho, recheado de amizade, apoio e momentos inesquecíveis.

Por último, é com imensa gratidão que me dirijo à minha família pelo amor, compreensão, carinho e disponibilidade incessantes, por sempre acreditarem em mim em todas as fases da minha vida e por caminharem ao meu lado.

A todos, o meu sincero obrigada!

Índice

I) Resumo	i
II) <i>Abstract</i>	ii
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Ser trabalhador de <i>Contact Centre</i>	3
2.2. Assédio Moral e Bem-estar Geral	4
2.3. <i>Engagement</i> como variável mediadora	7
2.4. Modelo Conceptual	10
3. Método	11
3.1. Amostra	11
3.2. Procedimento	11
3.3. Medidas	12
3.4. Métodos de Análise de Dados	13
4. Resultados	13
5. Discussão dos Resultados	16
6. Referências Bibliográficas	20

I) Resumo

O objetivo desta dissertação é estudar a relação existente entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde), analisando o papel mediador do *Engagement* nesta relação. Para tal, realizou-se um estudo correlacional com base na aplicação de um questionário a uma amostra composta por dois mil e setenta e sete (n=2077) trabalhadores de *Contact Centres* portugueses. Os resultados suportam a existência de uma relação significativa e negativa entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral. O presente estudo confirma, ainda, o papel mediador do *Engagement* na relação entre o Assédio Moral e o Bem-estar Geral no referido setor. Os resultados obtidos contribuem assim para a literatura ao permitirem um melhor entendimento do papel do Assédio Moral por parte da Chefia no contexto de *Contact Centre* e da sua relação com as variáveis em estudo. Assim, o presente estudo demonstrou-se realmente relevante por descobrir que o *Engagement* é um processo explicativo da relação entre Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral. Dada a importância do capital humano de uma organização para o sucesso desta, a presente dissertação contribui para aumentar a consciencialização acerca da necessidade das organizações atentarem aos seus colaboradores, fomentando o seu bem-estar, dentro e fora destas.

Palavras-Chave: Assédio Moral, Assédio Moral por parte da chefia, *Engagement*, Bem-estar Geral, Perceção de Saúde, Satisfação com a Vida

II) Abstract

The aim of this dissertation is to study the relationship between Moral Harassment by Management and General Well-being (i.e. Satisfaction with Life and Health Perception), analyzing the mediating role of Engagement in this relationship. To do this, a correlational study was carried out based on the application of a questionnaire to a sample composed by two thousand and seventy-seven ($n = 2077$) portuguese Contact Center workers. The results support the existence of a significant and negative relation between the Moral Harassment by the head and the General Welfare. The present study also confirms the mediating role of Engagement in the relationship between Moral Harassment and General Well-being in this sector. The results obtained thus contribute to the literature by allowing a better understanding of the role of Moral Harassment by the Manager in the context of Contact Center and its relationship with the variables under study. Like this, the present study proved to be really relevant for discovering that Engagement is an explanatory process of the relationship between Harassment and General Well-being. Given the importance of the human capital of an organization for its success, the present dissertation contributes to raise awareness about the need of organizations to care for their employees, promoting their well-being, inside and outside of them.

Keywords: Moral Harassment, Moral Harassment by the boss, Engagement, General well-being, Health Perception, Satisfaction with Life

1. Introdução

No atual mundo organizacional, altamente globalizado e desafiante, com uma crescente sofisticação de serviços, as organizações necessitam de se fortalecer de modo a aumentar a sua vantagem competitiva, percebendo que para tal os seus colaboradores, e respetivas competências, são cruciais (Rego e colaboradores, 2015). Neste sentido, a mudança é, atualmente, parte integrante da vida de uma organização, permitindo-lhe ajustar-se e crescer, fomentando a sua presença no mercado (Cunha, 1996, cit. por Cunha e colaboradores, 2005).

Existem inúmeras evidências que demonstram que altos níveis de bem-estar são cruciais para o sucesso da organização (Bakker e colaboradores, 2008). Assim sendo, de modo a fomentarem a sua vantagem competitiva, as organizações devem procurar garantir que os seus colaboradores estão felizes e que se dedicam, no seu todo, ao desempenho das suas funções e à organização (*work engagement*) (Leiter & Bakker, 2010).

Um dos símbolos centrais da atual economia global é o crescimento do número de *Call/Contact Centres*, tratando-se da forma mais desenvolvida de «*e-work*» (Taylor & Bain, 2005, cit. por Chambel & Alcover, 2011). O referido contexto de trabalho caracteriza-se por altos níveis de controlo, stresse e de standardização dos processos, impactando negativamente quer na saúde quer na *performance* dos seus colaboradores, levando a resultados negativos na organização (Bain & Taylor, 2000; Frenkel e colaboradores, 1998, cit. por Chambel & Alcover, 2011).

O Assédio Moral, conjunto de comportamentos e atitudes humilhantes e desleais, direta ou indiretamente exercido, com carácter repetitivo e prolongado, é recorrente no atual contexto organizacional e leva a um decréscimo dos níveis de saúde mental e física dos indivíduos alvo, corroendo-os quer a nível pessoal, reduzindo o seu Bem-estar Geral, quer a nível profissional, diminuindo o seu *Engagement* com a organização (Einärsen, 2000). Tem-se verificado que os supervisores/chefias frequentemente assumem o papel de agressores (Hoel e colaboradores, 2010). Dadas as características do contexto de trabalho nos *Call/Contact Centres*, as situações de Assédio Moral, nomeadamente por parte da chefia direta, são recorrentes (Einärsen, 2000).

O objetivo desta dissertação é explorar a relação existente entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral, com o papel mediador do *Engagement*, em colaboradores de *Contact Centres*, contribuindo para a investigação nesta área. Dada a importância do capital humano de uma organização para o sucesso desta, a presente dissertação contribui para aumentar a consciencialização acerca da necessidade das organizações atentarem aos seus colaboradores, fomentando o seu bem-estar, dentro e fora destas.

2. Enquadramento Teórico

2.1. *Ser trabalhador de Contact Centre*

De acordo com Chambel e Castanheira (2010) os colaboradores de um *Contact Centre* recebem e fazem chamadas, através do computador, processadas e controladas por um programa de distribuição ou realização automática de chamadas. Assim, um trabalhador de *Contact Centre* é aquele que utiliza, simultaneamente, o computador e o telefone para prestar serviços, nomeadamente de venda (Santos e colaboradores, 2018). Deste modo, denota-se o papel central das tecnologias de informação no dia-a-dia de qualquer *Contact Centre*, sendo que, a partir dos anos 80, do séc. XX, devido à difusão das TIC e da comunicação, se tornaram numa das áreas empresariais mais proeminentes (Roque, 2013). Os *Contact Centres* desenvolveram-se no decurso de um processo de descentralização produtiva e divisão do trabalho entre empresas, facilitada, como anteriormente referido, pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e da comunicação, sendo que a sua estrutura em rede permite a integração de diferentes frações produtivas decorrentes da atual economia global (Rodriguez, 2003). Assim, e de acordo com o mesmo autor, enquanto prestadoras de serviços, as empresas de *Contact Centre*, enquadradas na dinâmica contemporânea de reorganização, são uma atividade em grande crescimento.

Atualmente, este setor é um dos que mais disponibiliza postos de trabalho (Associação Portuguesa de *Contact Centres*, 2017), sendo que o *Telemarketing* é cada vez mais utilizado pelas organizações, tratando-se, por vezes, da única forma de divulgação e apresentação dos seus produtos ao cliente final (Rego, 2008). De acordo com Roque (2013) uma empresa de *Contact Centre* necessita de estar em constante adaptação, dado o facto das campanhas ou produtos que têm que promover se alterarem com alguma frequência.

Num *Contact Centre* os colaboradores desenvolvem um trabalho intenso que requer um grande esforço emocional no relacionamento com o cliente, cada vez mais exigente, sendo que, diariamente, devem ser capazes de responder a interações múltiplas em janelas temporárias muito pequenas, mantendo uma positiva relação com o cliente, alicerçada na simpatia, empatia e consideração (Serradilla, 2017). Numa empresa de telecomunicações a boa gestão de emoções é uma característica essencial, daí que o

principal desgaste recaia sobre o lado psicológico dos colaboradores, repetindo constantemente o mesmo discurso e respondendo às mesmas questões (Roque, 2013). Tudo isto leva a um desequilíbrio do indivíduo (Roque, 2013). Por este motivo, a este contexto costuma estar associada uma imagem negativa, uma vez que o desenho da função e as condições de trabalho tendem a gerar elevados níveis de stresse, insatisfação e mal-estar, levando a um desinvestimento na sua vida profissional (Chambel e Castanheira, 2010).

2.2. Assédio Moral e Bem-estar Geral

Albuquerque e Tróccoli (2004) defendem que o campo do bem-estar diz respeito ao estudo científico da felicidade (cit. por Paschoal & Tamayo, 2008). Assim, neste campo existem duas grandes correntes: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico, sendo que a principal diferença entre estas recai sobre a conceção de felicidade por si adotada (Paschoal & Tamayo, 2008).

Deste modo, segundo a tradição hedonista de felicidade, o Bem-estar Geral inclui a Satisfação com a Vida e a satisfação com domínios mais específicos como o trabalho e a família (Diener e colaboradores, 1999). Portanto, quem opta por seguir a vertente do bem-estar subjetivo segue a tradição hedónica, segundo a qual o bem-estar compreende a experiência de prazer/desprazer que decorre de julgamentos e avaliações sobre os momentos positivos e negativos da vida (Ryan & Deci, 2001, cit. por Paschoal & Tamayo, 2008). Diener e colaboradores (1999) afirmaram que, enquanto fenómeno amplo, o bem-estar inclui respostas emocionais (emoções e humores – afeto) e julgamentos sobre a sua Satisfação com a Vida. Segundo os autores referidos anteriormente, as seguintes três dimensões pertencem ao bem-estar subjetivo: afeto positivo (estado transitório de alerta, entusiasmo ou atividade), afeto negativo (sentimento transitório que inclui emoções desagradáveis) e Satisfação com a Vida (julgamento cognitivo acerca da própria vida, incluindo as circunstâncias desta e os padrões de vida escolhidos pelo indivíduo). Deste modo, o bem-estar subjetivo é a ocorrência de afetos positivos, um baixo nível de emoções negativas e o sentimento de Satisfação com a Vida no seu todo (Albuquerque & Tróccoli, 2004, cit. por Paschoal & Tamayo, 2008). Assim, e na medida em que um elevado nível de Satisfação com a Vida se relaciona positivamente com diversas áreas da vida de um indivíduo (Marques,

PaisRibeiro, & Lopez, 2007), o conceito de Satisfação com a Vida é um bom indicador do bem-estar subjetivo dos indivíduos (Queirós, 2017).

No âmbito do Bem-estar Geral e segundo o *Hedonic Treadmill Model* (Brickman, & Campbell, 1971), os episódios mais positivos e mais negativos que ocorrem na vida dos indivíduos afetam o seu grau de felicidade de forma temporária, conseguindo, posteriormente, regressar à neutralidade hedónica. No entanto, este regresso nem sempre acontece, verificando-se uma alteração da linha base da vida de alguns indivíduos devido a esses acontecimentos significativos (e.g. Diener, Lucas, & Scollon, 2006; Fujita, & Diener, 2005; Lucas, Clark, Georgellis, & Diener, 2003, 2004).

Já a abordagem do bem-estar psicológico segue uma visão eudaimónica da felicidade (Paschoal & Tamayo, 2008). De acordo com Aristóteles, o indivíduo age com o objetivo supremo de atingir a felicidade ou eudaimonia (Paschoal & Tamayo, 2008). Autores como Waterman (1993) defenderam que a visão de Aristóteles vai além da visão hedónica de felicidade dado que, segundo o filósofo, eudaimonia estava alicerçada em sentimentos de expressividade pessoal e de auto-realização (cit. por Paschoal & Tamayo, 2008). Seguindo esta perspetiva, Riff (1989) afirmou que o bem-estar deve ser entendido como o funcionamento positivo global do indivíduo e que um indivíduo que apresenta um elevado nível de bem-estar é aquele que tem altos índices de aceitação, autonomia, controlo sobre o ambiente ao qual pertence, propósitos de vida, crescimento pessoal e uma relação positiva com os outros (cit. por Paschoal & Tamayo, 2008).

Deste modo, o bem-estar subjetivo assenta num estado afetivo, no qual os afetos positivos prevalecem sobre os negativos, e o bem-estar psicológico diz respeito ao desenvolvimento e crescimento pessoal e a um avanço dos propósitos de vida, além do estado afetivo do indivíduo (Paschoal & Tamayo, 2008).

Cada vez mais os indivíduos esperam que os seus locais de trabalho sejam ambientes agradáveis, que satisfaçam as suas necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas (Peiró, 1990). Para tal, é necessário que as organizações tenham a preocupação de proporcionar oportunidades aos seus colaboradores que potenciem o seu bem-estar e a sua qualidade de vida no trabalho, impactando diretamente no seu nível de Satisfação com a Vida (Walton, 1973). Deste modo, ao potenciarem a Satisfação com a Vida, as organizações fomentam o nível de Bem-estar Geral dos seus colaboradores (Walton, 1973). Tal significa proporcionar aos colaboradores melhores condições de

trabalho, que irão resultar em níveis de motivação e de satisfação mais elevados, potenciando o seu desempenho (Kaufmann, 2004). Para a análise e aperfeiçoamento da qualidade de vida no trabalho, é crucial considerar as condições de trabalho objetivas (segurança, higiene e salário), e as condições de trabalho subjetivas (cultura e clima), que induzem ou salientam a forma através da qual o colaborador vive/experencia o seu trabalho (Gracia, González & Peiró, 1996).

No atual contexto do trabalho e tendo em conta as suas inúmeras exigências, infelizmente são muitos os casos de Assédio Moral, violando os direitos dos colaboradores, prejudicando a sua dignidade e, conseqüentemente, a sua saúde e bem-estar no local e fora do local de trabalho (Guimarães & Rimoli, 2006). Assim, o Assédio Moral remete para um conjunto de comportamentos realizados com o intuito de humilhar, assustar e intimidar os colaboradores-alvo, de forma persistente e contínua (Ashforth, 1994; Hirigoyen, 2002). Segundo Leymann (1996) existem inúmeras formas de expressão de Assédio Moral no local de trabalho. Primeiramente, refere-se a manipulação da comunicação da vítima, quer pela negação de informação relativa ao posto de trabalho, nomeadamente no que respeita às responsabilidades e tarefas e métodos de trabalho, quer pela comunicação hostil explícita, com críticas e ameaças públicas, quer através da comunicação hostil implícita pela não direção da palavra ou pela negação do cumprimento. A manipulação da reputação da vítima é outra dessas formas, através de comentários injuriosos acerca de crenças e/ou do aspeto físico da vítima. Muitas vezes também é possível observar comportamentos que manipulam o trabalho da vítima, nomeadamente pelo aumento da carga de trabalho ou, no extremo oposto, pela não atribuição de tarefas, ou ainda pela negação dos meios de trabalho. No que respeita à manipulação das contrapartidas laborais pode existir uma discriminação no salário e/ou noutros direitos.

Dado o poder que possui, a chefia aparece muitas vezes associada ao papel de agressor (Rayner, 1997; Hoel & Salin, 2003; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Hoel e colaboradores, 2010). Os líderes desempenham um papel importantíssimo na relação entre o colaborador e a organização (Gerstner & Day, 1997), influenciando o seu desempenho, crucial para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Assim, e de acordo com a *Leader-Member Exchange Theory*, a qualidade da relação estabelecida entre as chefias e os colaboradores prediz os

resultados individuais, de grupo e da própria organização, nomeadamente, a qualidade da *performance*, a satisfação e bem-estar dentro e fora do local de trabalho e o nível de *engagement* (Gerstner & Day, 1997).

O Assédio Moral tem diversas consequências para as partes envolvidas (Alkimin, 2012). De acordo com Hirigoyen (2011) afeta profundamente a identidade da vítima, dado que altera o seu funcionamento mental. No que respeita ao foro fisiológico, leva a reações cardiovasculares, a um incómodo a nível músculo-esquelético ou digestivo, a insónias e fadiga, a dificuldades respiratórias e a dores musculares e de cabeça; já as consequências psicológicas dizem respeito ao surgimento de depressão, nervosismo, ansiedade, irritabilidade, oscilação emocional e esgotamento; por fim, a nível comportamental, as vítimas tendem, conseqüentemente, a isolar-se, a reduzir a intensidade das suas relações interpessoais, a faltar ao trabalho e a reduzir a qualidade da sua *performance*. Já no contexto organizacional diminui a qualidade das relações laborais e do seu ambiente social e deteriora a imagem institucional.

Com base no acima descrito, formulou-se a primeira hipótese de investigação (H1).

Hipótese 1: O Assédio Moral por parte da Chefia tem uma relação negativa com o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre*.

2.3. *Engagement como variável mediadora*

De modo a alcançarem o sucesso e a aumentarem a sua vantagem competitiva, as organizações têm verificado que as características e competências dos seus colaboradores são cruciais, acreditando que estes devem ser proativos, responsáveis, que devem sentir-se parte da organização e que devem desempenhar de forma correta e positiva a sua função (Schaufeli & Salanova, 2007). Para tal, é essencial que as organizações promovam o bem-estar dos seus colaboradores, fomentando o seu nível de *Engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007).

O *Engagement* remete para uma dimensão positiva do bem-estar, duradoura e relacionada com o trabalho, importante para a motivação dos colaboradores (Schaufeli & Salanova, 2007). Oposto ao *Burnout*, o *Engagement* incorpora as seguintes três

dimensões: o vigor (o indivíduo encontra-se altamente motivado, com energia e resistência mental, mostrando-se realmente esforçado e envolvido com a sua função e a própria organização), a dedicação (reflete o envolvimento e o entusiasmo do indivíduo no desempenho da sua função) e a absorção (elevado nível de concentração e satisfação no local de trabalho, verificando-se uma perda de noção do tempo – o tempo parece que passa demasiado rápido – e um prazer intrínseco). Deste modo, os colaboradores que têm elevados níveis de *Work Engagement*, são mais criativos, proativos, focados e produtivos, estão altamente predispostos a abraçar desafios profissionais, procurando superar-se e superar os objetivos para si estabelecidos (Schaufeli & Bakker, 2003).

Tem-se verificado que o Assédio Moral e o *Engagement* podem estar relacionados entre si (Bakker e Demerouti, 2014). Um dos modelos explicativos desta relação é o modelo JD-R, segundo o qual as características psicossociais do trabalho podem ser diferenciadas em dois fatores: os recursos de trabalho (*job resources*) e as exigências de trabalho (*job demands*) (Bakker e Demerouti, 2014). Os recursos do trabalho são aspetos físicos, sociais, organizacionais e psicológicos do trabalho, que são funcionais para a realização dos objetivos, reduzem as exigências do trabalho e estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Desempenhando um importante papel motivacional intrínseco para os indivíduos, os recursos do trabalho preenchem necessidades básicas humanas, como a autonomia, a vinculação e a competência (Van Den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, & Lens, 2008). Os recursos são ainda motivadores extrínsecos, uma vez que ambientes de trabalho abundantes em recursos fomentam a dedicação ao trabalho, facilitando a realização de objetivos (Meijman & Mulder, 1998). Já no que respeita às exigências do trabalho, autores como Crawford, Lepine e Rich (2010) distinguiram as que podem estimular o colaborador (*challenge demands*) das que o podem bloquear (*hindrance demands*), sendo que estas últimas despoletam emoções negativas nos colaboradores, como a raiva e o medo e dificultam/bloqueiam o seu crescimento e aprendizagem pessoal e profissional. Assim, o Assédio Moral diz respeito a uma exigência bloqueadora dadas as suas consequências negativas nas vítimas (Nielsen e colaboradores, 2011). Adicionalmente, e de acordo com Nielsen e colaboradores (2011), as exigências do trabalho requerem elevados níveis de esforço mental e físico que podem causar stresse, sendo que este stresse pode predizer a ocorrência de conflitos

interpessoais, que, em casos mais graves, podem escalar para o assédio, nomeadamente moral.

Adicionalmente, tem-se verificado que os efeitos do *Engagement* vão além do contexto organizacional. O trabalho é uma parcela significativa na vida dos indivíduos, sendo crucial que se sintam bem em relação a este (Dessen & Paz, 2010). Assim, um dos domínios do bem-estar remete para o bem-estar no local de trabalho, resultante da interação entre aspetos cognitivos, afetivos, emocionais e comportamentais no trabalho e a vida pessoal, extra trabalho (Judge & Klinger, 2007). Deste modo, através da satisfação no trabalho, com uma componente cognitiva avaliativa e outra afetiva e emocional, o indivíduo faz uma avaliação da favorabilidade do trabalho, verbalizando e/ou sentindo esta resposta emocional num contínuo positivo-negativo (Judge, Hulin & Dalal, 2012). Assim sendo, e dada a centralidade da atividade profissional na vida dos indivíduos, quando estes apresentam altos níveis de *Work Engagement*, tendem a ter, igualmente, altos níveis de Bem-estar Geral (Edwards & Rothbard 2000).

Autores como Schaufeli, Taris e Van Rhenen (2008), afirmam que o *Engagement* afeta positivamente o indivíduo, favorecendo o seu funcionamento social e a sua saúde. Sonnentag, Mojza, Binnewies e Scholl (2008), verificaram que o *Engagement* está positivamente relacionado com o afeto positivo, e negativamente relacionado com o afeto negativo. Deste modo, um indivíduo com um elevado nível de *Engagement* tende a focar-se menos nos eventos negativos da sua vida, criando um estado de afeto positivo – o denominado Efeito de *Spillover* – que demonstra que experiências positivas e negativas vivenciadas num contexto da vida do indivíduo (i.e. organizacional) podem ser transferidas para outro (i.e. vida pessoal) (Edwards & Rothbard 2000). Diener e Suh (1997), acrescentaram ainda, que para além do afeto positivo e do afeto negativo, outra componente que influencia o bem-estar é a Satisfação com a vida.

Deste modo, o *Engagement* é um elemento-chave no bem-estar dos colaboradores de uma organização, dentro e fora desta (Schaufeli e colaboradores, 2008). O *Engagement* vai além do que se passa no trabalho, sendo que as vivências e os resultados laborais, influenciados por diversos fatores, nomeadamente pelo Assédio Moral, têm um impacto enorme na forma como os colaboradores se veem a si próprios e no valor que atribuem a si e à sua vida (Böckerman, Bryson, & Ilmakunnas, 2012). A forma como o indivíduo se sente no trabalho, dimensão fundamental e central da vida,

tende a traduzir a forma este se sente na vida de forma geral (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Com base no acima descrito, formulou-se a segunda hipótese de investigação (H2).

Hipótese 2: O *Engagement* tem um papel mediador na relação entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Percepção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre*.

2.4. Modelo Conceptual Geral

No modelo que se segue (Figura 1) apresenta-se de forma esquemática as hipóteses formuladas anteriormente na sequência da revisão de literatura realizada. Em suma, o objetivo da presente dissertação é compreender a relação existente entre as variáveis propondo que o Assédio Moral tem uma relação negativa com o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Percepção de Saúde), sendo esta relação mediada pelo *Engagement*.

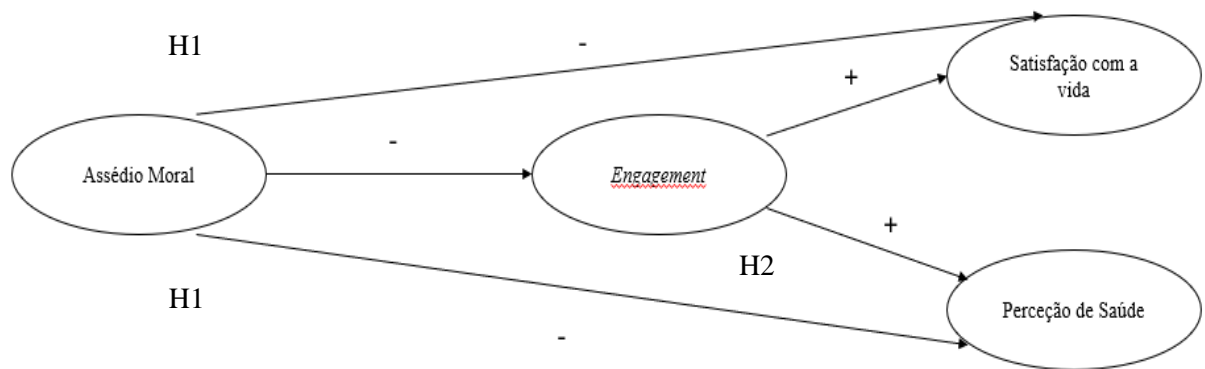


Figura 1: Modelo Conceptual

3. Método

Com o objetivo de testar as hipóteses já apresentadas, foi possível recorrer a uma base de dados disponibilizada pela docente orientadora desta dissertação. Esta base de dados foi recolhida a trabalhadores de *Contact Centre*, no âmbito de uma investigação debruçada sobre os riscos psicossociais desta população. Deste modo, serão descritos de seguida a amostra e procedimento utilizados.

3.1. Amostra

Com o objetivo de testar as hipóteses expostas anteriormente nesta dissertação, realizou-se um estudo correlacional com base na aplicação de um questionário a uma amostra composta por dois mil e setenta e sete (n=2077) trabalhadores de *Contact Centres* portugueses. Nesta amostra as idades variavam entre os 18 e os 62 anos, sendo que as maiores percentagens pertenciam ao grupo etário 21-30 anos (37,3%) e 31-40 anos (35,5%). Uma parte expressiva da amostra era composta por elementos do sexo feminino (70,3%). Do total da amostra, a maioria eram solteiros (52,8%) e uma percentagem significativa estava desempregada antes do atual emprego (34,3%). A maioria trabalhava em regime *full time* diurno (61,7%), com tipo de linha *Inbound* (64,6%) e uma percentagem significativa estava na empresa há um período de tempo entre um e cinco anos (36%). Esta amostra é constituída por trabalhadores temporários (46,2%) e permanentes (53,8%). Relativamente às habilitações, a maioria tinha o 12º ano de escolaridade (51,8%).

3.2. Procedimento

A recolha de dados ocorreu durante o mês de Março de 2017, através da resposta a um questionário *online*, com uma duração de cerca de 15 minutos, colocado numa plataforma destinada para o efeito (*SurveyMonkey*). Após o contacto para explicação do estudo, o *link* do questionário foi enviado por *e-mail* diretamente para todos os trabalhadores da empresa. Sendo assegurado a todos os participantes que a resposta ao questionário era voluntária, não existindo também qualquer recompensa, sendo garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas.

3.3. Medidas

Seguidamente serão apresentadas as escalas previamente validadas que pretendiam medir as variáveis em estudo, a partir das quais se compôs o questionário utilizado na recolha de dados. Serão também apresentadas as características metrológicas dos instrumentos utilizados para a análise dos resultados.

Assédio Moral por parte da Chefia: Foi utilizada a medida de Assédio Moral desenvolvida por Tolfo (2013), aplicando-a à relação entre o trabalhador e o seu chefe direto. A medida foi avaliada numa escala de Likert de 7 pontos e incluía questões referentes aos comportamentos perçecionados pelo trabalhador em relação ao seu supervisor (i.e. “Ignora as minhas opiniões ou pontos de vista” ou “Critica persistentemente o meu trabalho ou esforço”). O alfa de Cronbach obtido neste estudo foi de $\alpha = .91$.

Engagement: O *Engagement* foi medido pela escala de Schaufeli e colaboradores (2002) já utilizada em diversas investigações anteriores em Portugal como a de Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz e Lopes (2015). As três dimensões desta variável – vigor, dedicação e absorção – foram medidas por nove itens (i.e. “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”, “Estou entusiasmado com o meu trabalho”, e “Estou imerso no meu trabalho”). As respostas aos itens obedeciam a uma escala de Likert de 7 pontos idêntica à utilizada para avaliar o *Burnout*. No que diz respeito aos índices de consistência interna, o *Engagement* apresentou um $\alpha = .94$.

Bem-estar Geral: Para a medição do Bem-estar Geral dos indivíduos foram avaliadas a Satisfação com a Vida e a Perceção de Saúde. A satisfação com a Vida foi avaliada através da escala de cinco itens de Diener et al. (1985), já anteriormente utilizada em Portugal (Chambel e Farina 2015), do qual é exemplo o item “Estou satisfeito com a minha vida”. As respostas aos itens obedeciam a uma escala de Likert de 7 pontos e o alfa de Cronbach obtido neste estudo foi de $\alpha = .87$. O Questionário de Perceção de Saúde desenvolvido por Ware e colaboradores (1978), já anteriormente utilizado em Portugal (Chambel e Farina 2015), permitiu avaliar as Perceções de Saúde. O questionário era composto por quatro itens (i.e. “Eu sou tão saudável quanto os outros”). As respostas aos itens obedeciam a uma escala de Likert de 5 pontos e o alfa de Cronbach obtido neste estudo foi de $\alpha = .90$.

3.4. Métodos de análise de dados

O programa estatístico utilizado para a análise estatística dos dados foi o IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 25.0 software). No SPSS elaborou-se a caracterização da amostra e calcularam-se os valores médios, coeficientes de *Pearson* e os coeficientes de consistência interna (alphas de Cronbach) para as variáveis em estudo. Utilizou-se ainda o programa SPSS AMOS 25.0 para fazer uma análise fatorial confirmatória (AFC), de modo a testar o modelo de medida que foi criado com as variáveis latentes (i.e., Assédio Moral por parte da Chefia, *Engagement*, Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) e comparar com o Modelo de um só fator (uma variável latente). Em seguida, para realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais (SEM), começando por testar o Modelo dos Efeitos Diretos e depois, apenas quando esse efeito é significativo, estabelecendo condições para a mediação, testar o Modelo da Mediação. Assim, para testar as hipóteses anteriormente expostas, criaram-se e analisaram-se dois SEM (i.e., Modelo de Mediação Total e Modelo de Mediação Parcial).

4. Resultados

Verificou-se um bom ajustamento do Modelo Teórico, com todas as variáveis (i.e. Assédio Moral por parte da Chefia, *Engagement*, Satisfação com a vida e Perceção de Saúde) - $\chi^2 (399) = 3903,06$, $p < .01$, IFI = .92, CFI = .92, TLI = .91, RMSEA = .07. Por comparação, o mesmo não aconteceu com o Modelo de um só fator (apenas uma variável latente) que não apresentou um bom ajustamento - $\chi^2 (405) = 4751,31$, $p < .01$, IFI = .18, CFI = .18, TLI = .11, RMSEA = .07. Assim, o modelo que melhor se ajustou aos dados foi o Modelo Teórico ($\Delta\chi^2 (6) = 848,25$, $p < .01$).

No que diz respeito aos valores das médias obtidas, foram utilizadas escalas de Likert de 7 pontos para avaliar o Assédio Moral por parte da Chefia, o *Engagement* e a Satisfação com a Vida; já para analisar a Perceção de Saúde, a escala utilizada continha 5 pontos. Como se pode observar na tabela 1, os resultados revelaram que os trabalhadores de *Contact Centre* apresentaram uma média baixa da perceção de Assédio Moral por parte da Chefia que se situou em 1.24 (DP=.48). Quanto ao *Engagement*, os colaboradores apresentaram uma média satisfatória, situando-se em 4.20 (DP=1.62). No

que diz respeito Satisfação Geral com a Vida, os colaboradores apresentaram uma média de 3.70 (DP=1.43) quanto à Satisfação com a Vida e uma média de 3.44 (DP=.88) quanto à Percepção de Saúde.

			r			
	Média	Desvio-Padrão	1.	2.	3.	4.
1. Assédio Moral	1.24	.48				
2. <i>Engagement</i>	4.20	1.62	-.13**			
3. Satisfação com a Vida	3.70	1.43	-.05*	.43*		
4. Percepção de Saúde	3.44	.88	-.09**	.32**		

Tabela 1. Médias, Desvio Padrão e Correlações das variáveis em estudo (N=2077)

Nota: **: $p < .01$; * : $p < .05$

Para testar as hipóteses desta investigação recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais (MEE). Numa primeira fase analisou-se o Modelo dos Efeitos Diretos, no qual se consideraram as relações entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral, sem se estabelecer relações com a variável mediadora, isto é, o *Engagement*.

O Modelo dos Efeitos Diretos obteve bons índices de ajustamento (χ^2 (403) = 4672,03, $p < .01$, IFI = .90, CFI = .90, TLI = .90, RMSEA = .07), e revelou, tal como se pode observar na Tabela 2, que o Assédio Moral por parte da Chefia tem uma relação direta e negativa com o Bem-estar Geral (Satisfação com a Vida ($\beta = -.05^*$; $p < .05$); Percepção de Saúde ($\beta = -.09^{**}$; $p < .01$)).

No sentido de testar as hipóteses de mediação, calculou-se o Modelo de Mediação Total cujo ajustamento aos dados foi adequado (χ^2 (402) = 4020, 86, $p < .01$, IFI = .92, CFI = .92, TLI = .91, RMSEA = .07). Posteriormente comparou-se este modelo com o

Modelo de Mediação Parcial que estudou a relação entre o Assédio e o Bem-estar Geral, sem a intervenção do *Engagement* (variável mediadora). O Modelo de Mediação Parcial apresentou também um adequado ajustamento aos dados (χ^2 (400) = 4015,62, $p < .01$, IFI = .92, CFI = .92, TLI = .91, RMSEA = .07). A comparação entre os dois modelos revelou que a diferença entre ambos não foi significativa ($\Delta\chi^2$ (2) = 5,24, $p < .01$), tendo-se optado por utilizar o Modelo da Mediação Total. Desta forma, considerou-se como modelo final o Modelo de Mediação Total.

Assim, e tal como se pode observar na tabela 1, o Assédio Moral por parte da Chefia tem uma relação negativa com o *Engagement* ($\beta = -.13^{**}$; $p < .01$) e o *Engagement* tem uma relação positiva com o Bem-estar Geral (Satisfação com a Vida ($\beta = .43^*$; $p < .01$); Perceção de Saúde ($\beta = .32^{**}$; $p < .01$)). Deste modo, verificou-se que a relação entre o Assédio Moral e o Bem-estar Geral é explicada por esta variável mediadora (*Engagement*). Assim, a H2 - O *Engagement* tem um papel mediador na relação entre o Assédio Moral e o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre* – foi também suportada.

Deste modo, verificou-se que existe uma parte da relação que é de facto explicada por esta variável mediadora (*Engagement*).

Os resultados acima descritos suportam tanto a H1: O Assédio Moral por parte da Chefia tem uma relação negativa com o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre*, como a H2: O *Engagement* tem um papel mediador na relação entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação Geral com a Vida e Perceção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre*.

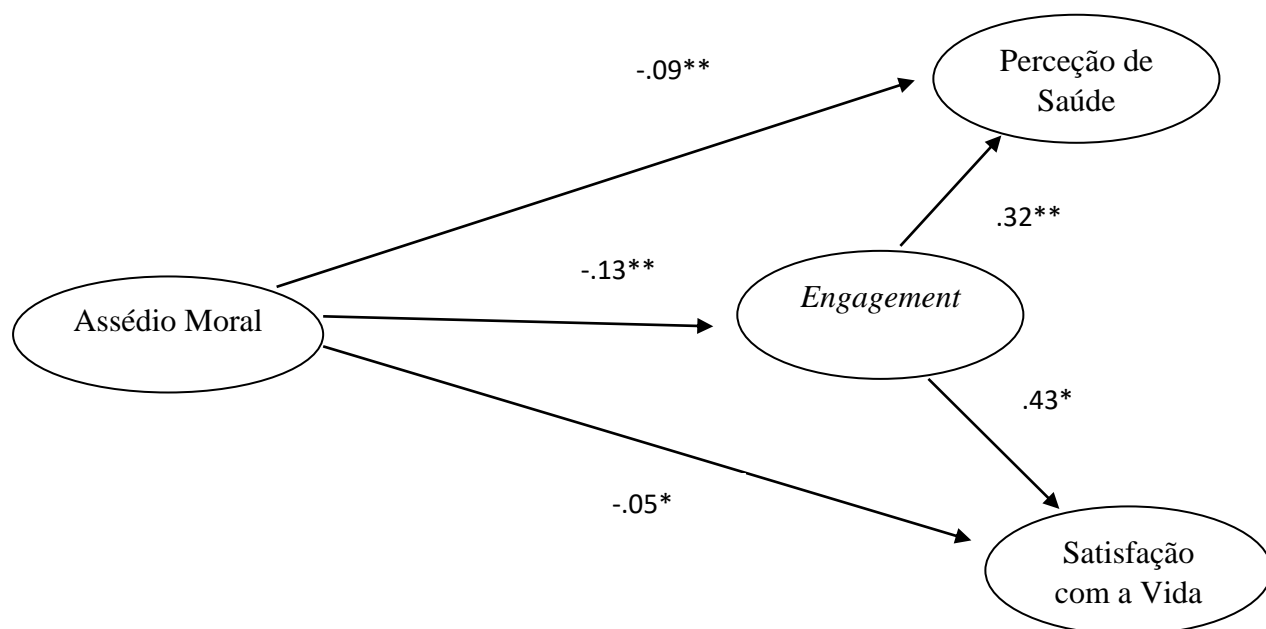


Figura 2. Esquema do Modelo da Mediação Total. Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

5. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos neste estudo foram ao encontro das hipóteses inicialmente estabelecidas. Assim, permitiram concluir que o Assédio Moral por parte da Chefia tem uma relação negativa com o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) e que o *Engagement* ocupa um importante papel mediador nesta relação. Deste modo, foi possível verificar o quanto o Assédio Moral impacta negativamente no nível de *Engagement* dos trabalhadores, e o quanto isso afeta o bem-estar destes dentro e fora da organização.

Relativamente à primeira hipótese (H1): O Assédio Moral por parte da Chefia tem uma relação negativa com o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre*, foi possível verificar que esta relação existe de facto e que é significativa. A validação desta hipótese vai ao encontro de várias teorias (i.e. Gracia, González & Peiró, 1996; Guimarães e Rimoli, 2006), que

defendem que as condições de trabalho (quer objetivas quer subjetivas) impactam fortemente na forma como o colaborador vive/experencia o seu trabalho e que esta vivência se reflete diretamente na sua saúde e bem-estar no local e fora do local de trabalho, nomeadamente, situações de assédio moral prejudicam o indivíduo no seu todo (i.e. foro fisiológico, foro psicológico e foro comportamental) e em qualquer contexto da sua vida. Vários modelos teóricos (i.e. *Leader-Member Exchange Theory*), acentuam a ligação entre a chefia e o papel de agressor e o impacto dos líderes na relação existente entre os colaboradores e a organização, influenciando-os e predizendo os resultados individuais, de grupo e da própria organização, nomeadamente, a qualidade da *performance*, a satisfação e o bem-estar dentro e fora do local de trabalho (Gerstner & Day, 1997).

Quanto à segunda hipótese (H2), a hipótese de mediação, o *Engagement* tem um papel mediador na relação entre o Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde) em colaboradores de *Contact Centre*, verificou-se a validação da mesma. Modelos como o JD-R suportam a relação existente entre o Assédio Moral e o *Engagement*, nomeadamente devido ao facto deste afirmar que existem exigências do trabalho, como o Assédio Moral, que despoletam emoções negativas nos colaboradores e dificultam/bloqueiam o seu crescimento e aprendizagem pessoal e profissional (Crawford, Lepine e Rich, 2010). A validação da segunda hipótese vai, ainda, ao encontro de outros aspetos já descritos na literatura (i.e. Schaufeli e colaboradores, 2008; Böckerman, Bryson, & Ilmakunnas, 2012; Hakanen & Schaufeli, 2012), como o facto da forma como o indivíduo se sente no trabalho traduzir a forma como este se sente na vida de forma geral e que o *Engagement*, central no bem-estar dos indivíduos, vai além do que se passa no trabalho, sendo que as vivências e os resultados laborais, influenciados por diversos fatores, nomeadamente pelo Assédio Moral, impactam fortemente na auto-perceção dos colaboradores e no valor que atribuem a si e à sua vida. Assim, e de modo a alcançarem o sucesso e a aumentarem a sua vantagem competitiva, as organizações devem reunir esforços para promover o bem-estar dos seus colaboradores, fomentando o seu nível de *Engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007).

Desta forma, este estudo contribuiu para descobrir que o *Engagement* é um processo explicativo da relação entre Assédio Moral por parte da Chefia e o Bem-estar Geral (i.e. Satisfação com a Vida e Perceção de Saúde).

No que respeita às limitações deste estudo, é possível referir que os instrumentos avaliativos utilizados nesta investigação têm por base questões de autoavaliação, podendo estar sujeitos a temáticas como a desejabilidade social. Futuramente, esta limitação poderá ser colmatada se se recorrer a múltiplas fontes para a obtenção de respostas. Adicionalmente, não foi possível comparar o tipo de linha, i.e., *inbound* e *outbound*, porque a percentagem existente não era equilibrada, não permitindo fazer uma comparação representativa (*inbound* - 64,6%). Seria interessante e importante medir esta variável, uma vez que existe uma vasta literatura sobre as diferentes motivações dos colaboradores consoante o tipo de linha em que trabalham (i.e. seria de esperar que os colaboradores da linha *inbound*, que ajudam quem procura diretamente o serviço, tivessem melhores níveis de *Engagement* e, consequentemente, de bem-estar, do que os colaboradores da linha *outbound*, que têm como dever convencer o cliente de que este precisa de determinado serviço). Este estudo também apresenta a limitação de apenas retratar a realidade dos *Contact Centres* portugueses, não sendo possível a generalização para este setor noutros países. Por fim, uma última limitação do presente estudo remete para o facto deste ter sido realizado num só momento, permitindo apenas verificar as relações positivas e negativas existentes entre as variáveis em questão, carecendo da capacidade de provar a existência de relações causais, sendo interessante, no futuro, realizar um estudo longitudinal para tal.

As implicações teóricas deste estudo foram apresentadas ao longo da discussão, restando, ainda, discutir as implicações práticas. De modo a prevenir a ocorrência de situações de Assédio Moral, as organizações devem informar os seus colaboradores acerca deste (através de manuais do trabalhador, boletins informativos, reuniões de informação), devem capacitar os líderes a gerir situações de conflito (através de formações), devem estabelecer no seu regulamento interno tanto as ações caracterizadoras do Assédio Moral, como as consequências para aqueles que violem as normas e devem, ainda, ensinar aos colaboradores que, caso observem situações destas, têm o dever de denunciar. Adicionalmente, é importante que as organizações garantam que as práticas de gestão e liderança são aplicadas a todos os colaboradores, que levem

os respetivos colaboradores e os seus representantes a participar na avaliação de riscos e na prevenção do Assédio Moral, tendo o dever, igualmente, de medir e acompanhar o clima organizacional de forma a identificar eventuais conflitos, incentivando as boas relações no ambiente de trabalho, proporcionando um clima mais harmonioso e saudável. Já com o intuito de combater estas situações, as organizações devem realizar um inquérito junto dos seus colaboradores por forma a analisar o Assédio Moral no trabalho, permitindo a obtenção de informação importante, já que muitas vezes as práticas de Assédio Moral são escondidas e subtis, devendo, igualmente, controlar os padrões de absentismo, baixas por doença, rotação de pessoal, queixas e reclamações e outros registos com o intuito de determinar padrões regulares ou alterações inesperadas nestes indicadores e, ainda, supervisionar uma eventual deterioração dos relacionamentos entre trabalhadores. As organizações devem, ainda, estabelecer um plano de ação, que deve conter 1) a identificação do problema e contexto que conduziu ao seu surgimento, 2) a identificação dos trabalhadores expostos, 3) a avaliação do risco de Assédio Moral, 4) a calendarização das ações a implementar e meios necessários, 5) a avaliação e monitorização do plano de ação. É crucial que as organizações realizem a avaliação e a revisão contínua das estratégias e medidas implementadas no local de trabalho para prevenir e controlar o Assédio Moral. Caso se verifique que as estratégias implementadas não são adequadas ou se o problema persistir, é importante a adoção de outras medidas para controlar e retificar o problema.

6. Referências Bibliográficas

- Alkimin, M. A. (2012). Assédio moral na relação de trabalho (2nd ed.). Curitiba: Juruá.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2017), “Benchmarking da atividade de contact centres”, <http://www.apcontactcenters.org/#!/benchmarking-apcc/c250t>.
- Bakker, A. B. (2011) An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological*, 20, 265-296.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680.
- Brickman, P. & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Apley (Ed.), *Adaptation-level theory: A symposium* (pp. 287-302). New York: Academic Press.
- Caetano, A. & Silva, S. A. (2010). Bem-estar e saúde no trabalho. In M. P. Lopes, R. B. Ribeiro, P. J. Palma, & M. P. Cunha (Eds.). *Psicologia Aplicada* (pp. 337-362). Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Camgoz, S., Ekmekci, O., Karapinar, P., & Guler, B. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 75(11-12), 583-598.

Castanheira, F. e Chambel, M. (2012), “The human resource management in call centres: The development of a questionnaire”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28, Nº 1, pp. 37-50.

Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.

Chambel, M. e Castanheira, F. (2010), *Trabalhar num Call Center: dos mitos à realidade*, Lisboa: Editora RH.

Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers’ well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297.

Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers’ wellbeing: a study in Portugal and Brazil. *Cross Cult Manag Int J* 22:447–463

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2005), *Manual de comportamento organizacional e de gestão*, 4ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Dessen, M. C., & da Paz, M. D. G. T. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, vol. 49 (1), pp. 71–75. DOI: 10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social indicators research*, 40(1-2), 189-216.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: revising the adaption theory of well-being. *American Psychologist*, 61(4), 305-314.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2016). Self-Regulation. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Einarsen, S. (2000). Bullying and harassment at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behaviour*, 5, 379-401.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesøy (1994). Mobbing og harde personkonflikter: Helsefarlig samspill på arbeidsplassen (Bullying and harsh personified conflicts. Unhealthy interaction at work). Bergen: Sigma Forlag.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 3-40.
- Eurofound (2016). First findings: Sixth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Fujita, F., & Diener, E. (2005). Life satisfaction set point: stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 158-164.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Guimarães, L. A. M., & Rimoli, A. O. (2006). " Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional.
- Gracia, F., González, P., & Peiró, J. M. (1996). El trabajo en relación con otros ámbitos de la vida. In Peiró J. M. & Prieto F. (Eds.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*,

Volumen I: La actividad laboral en su contexto (pp. 187-223). Síntesis Psicología, España.

Grazina, I., & Magalhães, J. (2011). Assédio moral no trabalho: a relação com a cultura organizacional. *Psique*, 7, 107-130.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2), 415-424.

Hirigoyen, M.F.(2002). *O assédio no trabalho - como distinguir a verdade*. Cascais, Pergaminho.

Hirigoyen, M. (2011). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano* (13a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Hoel, H. & Salin, D. (2003): Organisational antecedents of workplace bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, G. & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as Predictors of self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21 (2), 453-468.

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P.(2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.269 10.1037/0021-9010.92.1.269.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction. *The science of subjective well-being*, 393.

Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, 496-525.

- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaufman, B. E. (2004). The global evolution of industrial relations: Events, ideas, and the IIRA. *ILR Review*, 59(3), 496-505.
- King, L. A., & Napa, C. K. (1998). What makes a life good?. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 156.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 10 (1).
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Lima, M. L., & Novo, R. (2006). So far so good? Subjective and social well-being in Portugal and Europe. *Portuguese Journal of Social Science*, 5(1), 5-33.
- Lopes, S. & Chambel, M.J. (2015). HRM and Temporary Workers' Well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management: an International Journal*
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., & Diener, E. (2003). Reexamining adaptation and the set point model of happiness: reactions to changes in marital status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 527-539.
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., & Diener, E. (2004). Unemployment alters the set point for life satisfaction. *Psychological Science*, 15(1), 8-13.
- Macey, H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Mancini, L. (2001), *Call Center: Estratégia para vencer*, São Paulo: Companhia Nacional de Call Center.
- Marques, S. C., Pais-Ribeiro, J. L., & Lopez, S. J. (2007). Validation of a Portuguese version of the students' life satisfaction scale. *Applied Research in Quality of Life*, 2(2), 83-94.

- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Volume, 2.
- Mocelini, D. e Silva, L. (2008), “O telemarketing e o perfil socio ocupacional dos empregados em call centres”, *Caderno CRH*, Salvador, V. 21, Nº 53, pp. 365-387.
- Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B., & Eid, J. (2011). Using the Job Demands–Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465-475.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Peiró, J. M. (1990). Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas. PPU.
- Queirós, J. M. G. A. (2017). Relação entre saliência dos papéis e satisfação com os papéis de vida: estudo com uma amostra de adultos trabalhadores emigrantes (dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Rayner, C., & Hoel, H., (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7 (3), 181-191
- Rego, R. (2008), “Expressão artística e teleatendimento: perspectivas para a melhoria de qualidade de vida no trabalho”, *Psicologia, Ciência e Profissão*, Brasília, V. 28, Nº 1, pp. 200-209.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano.
- Rodríguez, Á. L. L. (2003). El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo. *Sociología del trabajo*, (49), 27-60.
- Roque, I. (2013), “A precariedade dos estudantes universitários no universo académico dos call centres”, *International Journal on Working Conditions*, Vol. 6, pp. 18-36.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Santos, V. (2004), “As múltiplas tarefas e atividades interferentes em centrais de atendimento telefônico”, *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Vol. 29, pp. 2129.

Santos, M., Almeida, A., & Oliveira, T. Profissionais a exercer em Call Center: principais Fatores de Risco e Riscos Laborais, Doenças Profissionais associadas e medidas de Proteção recomendadas.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. (2001). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. 69.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248

Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In. S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177): Research in Social Issues in Management.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee wellbeing?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.

Serradilla, R. (2017). Contact Center – Um excelente viveiro de líderes potenciais. Retirado de <https://www.apcontactcenters.org/copia-ctt-reditus>

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257-276.

Tolfo, S. (2013). *O assédio moral das chefias. Faculdade de Psicologia*. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.

Vartia, M. (1996). The sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (2), 203-214.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan management review*, 15(1), 11.

Ware, J. D., Davies-Avery, A. & Donald, C. A. (1978). Conceptualization and measurement of health for adults in the Health Insurance Study: General health perceptions. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.